

## Forsyning og distribution af dagligvarer i et kædeperspektiv - analyse af relationen mellem dagligvarekæde og transportør

af Forskningsadjunkt Niels Kornum

Proteus programmet

Institut for Logistik og Transport

Handelshøjskolen i København

*Trafikdage 25. - 26. august 1997, Aalborg*

### 1. Introduktion

Transportørers erhvervsvilkår er hidtil primært blevet vurderet ud fra undersøgelser af transport-’markedet’. De enkelte transportører og deres kundevirksomheders vilkår for at drive deres forretning ansues i denne forbindelse billedlig talt som: ‘øer i et hav af markedsrelationer’ (Ricardson 1972). I de tilfælde hvor markedet i analysen opdeles, er der tale om en relativt overordnet kategorisering f.eks. transport over korte eller lange afstande og transport af masse gods eller stykgods (Erhvervsfremme Styrelsen 1993). I en analyse af transportører, der indtjener betydelige af deres omsætning hos én enkelt eller flere kundevirksomheder, har en sådan tilgang til analysen ikke det rette fokus og er ej heller tilstrækkelig detaljeret. I stedet må analysen tage direkte udgangspunkt i selve det samarbejde en given transportør har med sine kundevirksomheder. Undersøgelsen skal i højere grad fokusere på det primære netværk af kunde - og transportør relationer, som en given transportør er tilknyttet og i varierende grad afhængig af (Axelsson og Håkansson 1984).

### Baggrund

Analysen af transportørers primære netværk tager i denne artikel udgangspunkt i fire interview gennemført som en del af Proteus forskningsprogrammet. Analysen af disse interview er tillige præsenteret, dels i kortfattet form i Drewes Nielsen og Sornn - Friese red. (1997), dels i sin fulde udstrækning i Kornum (1997).

De fire interview består, dels af interview med to dagligvarekæders centrallagre - i det følgende kaldet : L1 og L2 , dels af interview med to transportører - i det følgende kaldet : T1 og T2. Virksomhederne har følgende basale data :

- L1 og L2 er centrallagre i hver sin dagligvarekæde eller - sammenslutning<sup>1</sup>, der hver især har over 1 mia. kr. i omsætning
- T1 er en stor transportør med 300 ansatte i administrationen og disponering af ca. 1.000 lastbiler. Ca. 50 % af omsætningen stammer fra transport af dagligvarer. T1 har kontrakt med L1. T2 er en mellemstor transportør med 6 ansatte i administrationen og ca. 30 lastbiler. Ca. 90 % af omsætningen stammer fra transport af dagligvarer. T2 har kontrakt med L2.

---

<sup>1</sup> I resten af afsnittet benyttes betegnelsen : *dagligvarekæde* som fællesbetegnelse både for egentlige dagligvarekæder og forskellige typer af dagligvaresammenslutninger.

I det følgende betegnes de to samarbejdsrelationer for dyader<sup>2</sup>. Relationen *L1 - T1* som : *Dyade 1* og relationen : *L2 - T2* som : *Dyade 2* . Analysen baserer sig på, såvel dagligvarekædens som transportørens udsagn om den *samme* dyade, hvilket naturligvis giver en stor grad fejlkorrektion, men også nuancerer analysen af de enkelte dyader, idet begge parter synspunkter er repræsenteret. Det er tillige muligt at vise de forskelle, der er mellem to dyader, selv om de principielt udfører den samme opgave nemlig at forsyne forbrugerne med dagligvarer. Interviewpersonerne har som sædvanlig været inddraget i at godkende deres udsagn, men de har også, som noget relativt nyt, været inviteret til at kommentere de fortolkninger af interviewene , der fremgår af den færdige analyse. Denne metode er kaldet : *dialogmetoden* (Kornum 1997).

### **Problemstilling**

Da betydelige dele af de to transportørers indtjening stammer fra de to dagligvarekæder, må de to dagligvarekæder siges at tilhøre de to transportørers primære netværk. Samarbejdet i de to dyader er undersøgt udfra to synsvinkler: a) hvilket kontraktgrundlag er der for samarbejdet og hvorledes sker udvekslingen af tjenesteydelser i forbindelse med den daglige drift ? (afs. 2 og 3). b) hvilke tilpasninger og forandringer er der sket i samarbejdet og hvilke forandringer, kan der forventes fremover ? (IMP Group 1990) (afs. 4). I disse to afsnit fokuseres på *selve relationen* , men relationen påvirkes også af forhold, der ikke er umiddelbart synlige ved at undersøge selve relationen. En central faktor, der påvirker de to dyader meget direkte, er de to dagligvarekæders positionering i forhold til andre kæder i sektoren, samt de strukturændringer kæderne gennemfører i eget regi eller i samarbejde med andre i sektoren, primært leverandører. I afsnit 5 diskuteres hvorledes dyaderne påvirkes af dagligvarekædernes strukturelle udvikling, samt hvor robuste transportørerne er i forhold til denne udvikling og med hvilke initiativer de kan imødekomme denne udvikling ?

## **2. Kontraktgrundlaget og transportørens primære arbejdsopgaver hos dagligvarekæderne**

### **Transportørens primære arbejdsopgaver**

Hovedaktiviteten ved forsyning og distribution af dagligvarer er at *imødekomme* butikernes efterspørgsel efter varer. Dette sker gennem planlægning og styring af logistiksystemet fra leverandørens færdigvarelager til varerne er placeret på butikshylderne. Transportørerne står for transporten i ét eller flere led i dette system dvs. de er et slags bindeled mellem forskellige funktioner enten indenfor den enkelte dagligvarekæde eller mellem dagligvarekæden og andre virksomheder i sektoren, især dagligvareleverandører (Kornum 1996 a og b).

I analysen er fokuseret på vareflowet mellem centrallager og butik. Dagligvarekædernes butikker er afhængige af høj regularitet og leverancepræcision hos transportøren hvad angår denne del af logistiksystemet. På den anden side er transportøren afhængig af, at

---

<sup>2</sup> I det følgende benyttes begrebet : *dyade* om hver af de to undersøgte relationspar. Til definition af dyadebegrebet se f.eks. Laurids Heedaa. *Netværksperspektivet på organisationer* i Roed Thorsen, *Artikler i organisationsteori*. Samfundslitteratur. København 1990.

dagligvarekædens centrallager ikke er forsinket med at pakke varerne. Som sidste led før butikkerne vil transportørerne ofte udgøre en buffer for forsinkelser og udsving i efterspørgsel genereret andre steder i systemet. Det kan være i forbindelse med eksempelvis kampagner, restordre, fejllleverancer og forsinkelser. Transportørerne har kort frist til at reagere, både på de ordinære daglige tilfældige udsving og på de ekstraordinære udsving. Regularitet, leveringspræcision, hurtig reaktionsevne og fleksibilitet over for store kapacitetsudsving er altså centrale succeskriterier for transportørerne.

### **Kontraktgrundlaget**

Kontraktgrundlaget afspejler i høj grad disse krav og forventninger fra dagligvarekæderne om bl.a. regularitet og leveringspræcision. L1 karakteriserer generelt kontraktgrundlaget som følger. Det er “egentlig en rimelig ensidig aftale, hvor det er os, der dikterer. Så kan de sige ja eller nej til at være med i den aftale.... Men den er rimelig ensidig, fordi vi kører i det her meget, meget stramme system og det gør selvfølgelig også, at de har nogle helt klare regler, de skal holde sig indenfor. Så det er ikke et særligt diffust område, hvor god service de kan levere. Fordi der står i kontrakten, hvad det er, de skal levere. “

Dagligvarekæderne finder det således nødvendigt i kontrakten med transportøren at fastlægge en ramme for samarbejdet, der af transportøren fordrer høj regularitet og leverancepræcision udført indenfor en kort reaktionstid. Disse vilkår skal transportøren altså kunne honorere, men dagligvarekædernes egne funktioner f.eks. centrallagrene arbejder også under lignende vilkår.

I det ene af de undersøgte samarbejder har de krævende vilkår for transportørerne, tillige været kombineret med korte ét årige kontrakter. Denne kontraktform har imidlertid vist sig at medføre for stor irregularitet i den daglige drift, hvorfor parterne har indgået længere varende kontrakter, nærmere bestemt : tre -årige kontrakter.

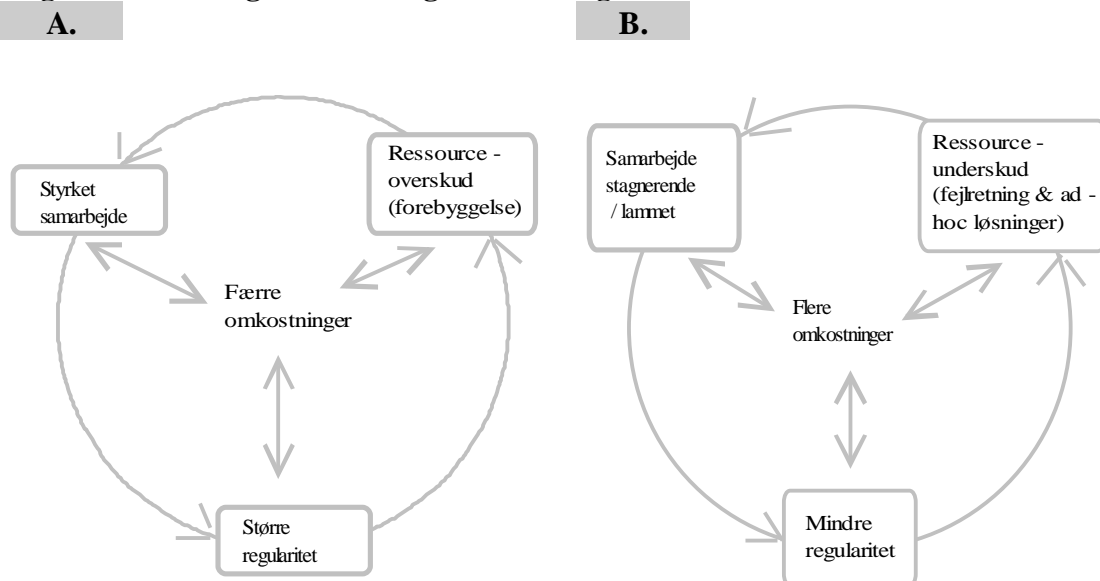
### **3. Større stabilitet i samarbejdet ved overgang til en længerevarende kontrakt**

Analysen viser, at et skift fra ét til tre årig kontrakt giver transportøren dels et ressourceoverskud til forebyggelse af fejl, dels en større regularitet, hvilket totalt set reducerer omkostningerne, styrker samarbejdet og giver det øget stabilitet .

Skiftet fra en kortere varende til en længere varende kontrakt betyder, at chaufføren opbygger et bedre kendskab til kørselsområdet, transportøren får opbygget et underleverandør - netværk og disponeringen af kørselsområderne kommer ind nogle faste rutiner. Ændringerne på disse områder giver i *næste omgang* et fald i antallet af driftsforstyrrelser, flere ressourcer til at gennemføre en præcis problemidentifikation, flere ressourcer til at forhåndsorientere samarbejdspartnerne om problemer, samt flere ressourcer til at forudse eller reagere hurtigt på driftsforstyrrelser. Disse effekter påvirker i *tredje omgang*: a) *samarbejdet* - den proaktive og præcise styring styrker troværdigheden og hermed samarbejdet b) *regulariteten* - den proaktive og præcise styring giver et direkte fald i antallet af driftsforstyrrelser c) *omkostningsniveauet* - den

proaktive og præcise styring bevirker besparelser i disponerings -, køretøjs- og chaufførtimer. Der sættes altså på mikroplanet en række selvforstærkende 'positive' spiralbevægelser i gang. Til forstærkning af disse indgår tillige *opbygningen af det personlige kendskab*, der styrker den fælles problemidentifikation og en hurtig og fleksibel problemløsning. En længerevarende kontrakt styrker også transportørens muligheder for *indkøb af nyt materiel*. Dette påvirker, dels antallet af driftsforstyrrelser, dels omkostningerne til vedligeholdelse af materiel. Disse selvforstærkende spiral - eller cirkelbevægelser er vist i oversigtsform i figur 1.

**Figur 1 : Den lange kontrakts gode cirkel og den korte kontrakts onde cirkel**



Der er altså hos transportørerne opbygget flowhåndteringserfaringer, professionelle rutiner og et personligt kendskab, alt sammen specifikt rettet mod varetagelsen af transportopgaven for de to dagligvarekæder henholdsvis L1 og L2. Denne type af kundespecifikke aktiver betegnes af transaktionsomkostningsteorien (Williamsson 1979 og 1985)<sup>3</sup> som : *menneskelig aktivspecifitet*. Der er således opbygget menneskelige aktiver, der kun i begrænset omfang kan overføres til andre kunder. Derimod er det kun i yderst begrænset omfang, at der for de to undersøgte dyader er investeret i udstyr og materiel primært rettet mod anvendelse i forhold til specifikke relationer / transaktioner : de såkaldte dedikerede aktiver<sup>4</sup>.

Da transaktioner i de to dyader udføres adskillige gange dagligt er der tale om *transaktioner med høj frekvens* Williamsson (1985). *Usikkerheden* (Ibid.) i de to dyader må betegnes som middel, idet det på den ene side er relativt enkelt at overskue,

<sup>3</sup> Williamssons hovedpointe er, at der vil være omkostninger forbundet med at etablere, vedligeholde og kontrollere aftaler med eksterne parter. Disse omkostninger kaldes : *transaktionsomkostninger*. Som en særlig type investering, er transaktioners *aktiv specifitet* knyttet til specifikke transaktioner (aftaler, relationer). Investering i disse aktiver er altså knyttet til en specifik aftale og har kun begrænset værdi ved anvendelse i forhold til andre kunder / transaktioner

<sup>4</sup> Der kan være tale om kundespecifikke EDB systemer, specialkøretøjer som jumbotrailere, betonkanoner, etc.

om kontraktens krav til leveringsservice er blevet opfyldt og derfor også let at sikre sig mod *opportunisme* (Ibid.). Men de store tilfældige udsving i transportbehovet betyder, at der skal opbygges specifikke menneskelige aktiver, for at kunne imødegå de kapacitetsmæssige udsving<sup>5</sup>. Det er således behæftet med usikkerhed, hvorvidt en given transportør er istand til, at opbygge disse aktiver.

Som tidligere nævnt har dagligvarekæderne i forbindelse med en kortere varende kontrakt på grund af bl.a. vanskeligheder med styring af kapacitetsmæssige udsving ikke har kunnet opnå tilstrækkelig regularitet i transportopgaverne. Det er på baggrund af den øgede aktiv specifikitet i relationen bemærkelsesværdigt, at udviklingen *både* har betydet færre transaktionsomkostninger, fordi de opbyggede rutiner, har betydet et mindre ressourceforbrug til bl.a. problemløsning. Og samtidig betydet, at transportører i deres primære drift har kunnet rationalisere og herved reducere produktionsomkostningerne. Der er altså tale om, at transportører har nogle specialiserings - og stordriftsfordele, som indebærer, at de kan udføre opgaven på ét for dagligvarekæderne økonomisk attraktivt grundlag.

Dagligvarekæderne kunne principielt selv udføre opgaven. En væsentlig og måske *den* væsentligste årsag til, at de alligevel ikke udfører opgaven, er, at transportørerne har bedre muligheder for at håndtere den usikkerhed, der følger af de store kapacitetsudsving. Transportørerne har således opbygget en betydelig bufferkapacitet (enten via interne omfordelinger eller ved ekstern indlejning), ligesom de har opbygget betydelig erfaring og rutine i disponering kørselsopgaverne indenfor og på tværs af de enkelte kundesegmenter. Det vil givet være forbundet med store transaktionsomkostninger for dagligvarekæderne at skulle afsøge markedet, kontraktforhandle og styre den bredere kreds af transportører, der vil være nødvendig. Man skal både have transportører, der kan dække de ugentlige, de sæsonbetonede, de kampagneafledte og de tilfældige kapacitetsudsving. T2 nævner eksempelvis, at hvis L2 går over til egne vogne, så må L2 forvente at få visse vanskeligheder med at indleje denne nødvendige ekstrakapacitet. For *det første* vil L2 næppe kunne indleje til samme pris som T2, fordi de transportører, som T2 indlejer hos, tillige lejer kapacitet hos T2. Dette afholder parterne fra at tage høje priser hos hinanden for 'buffer' kørslen, der ellers normalt vil blive takseret højt, fordi den er uplanlagt. For *det andet* vil det også medføre større søgeomkostninger for L2, fordi T2 har en tættere brancheorienteret kontakt.

Set *samlet* er der altså opbygget specifikke menneskelige aktiver i relationen, der indebærer, at det vil være mindre attraktivt for dagligvarekæderne at skifte transportør. Der vil i givet fald være en del omkostninger forbundet hermed : *switching costs* (Porter 1980 ). Der skal, som analysen peger på, meget til for at et transportørskift vil være aktuelt; - der er høje exit barrierer (Helper 1990). De nuværende transportører kan tillige siges at have en såkaldt : *first mover* gevinst (Ouchi 1980) , fordi man har opnået en vis grad af sofistisering af opgaveløsning i forhold til en specifik kunderelation. Dette

---

<sup>5</sup> Skjøtt - Larsen (1995, p. 12) anfører også de kapacitetsmæssige udsving, som et væsentligt argument for en kundevirksomhed at vælge tredjepartslogistik løsninger, idet "kapaciteten bedre kan tilpasses behovet"

indebærer, at man kan byde attraktivt i fremtidige udbuds - og kontraktforhandlingsrunder. Forhøjede exit barrierer og omkostninger ved transportørskift giver imidlertid ikke transportørerne en langtidsholdbar garanti, der sikrer, at de kan opretholde kørslen. Dette transportørerne er meget bevidste om (Kornum 1997). Hvis dagligvarekæderne mener, der kan opnås langsigtede strategiske gevinster i deres samlede logistik - og transportsystem ved at gennemføre ændringer, så vil man naturligvis gøre det uanset, hvilke transportører det måtte ramme. Derimod er det udfra ovenstående analyse næppe sandsynligt, at man ville skifte transportør, alene for at opnå større regularitet, eller for at opnå en reduktion i de omkostninger, der direkte er knyttet til kørselsopgaverne, som de er organiseret i dag. På kort sigt er de to dyader derfor relativt stabile.

#### **4. Fælles udviklingsprojekter er rettet mod effektivisering af den daglige drift**

I analysen er der identificeret en række tilpasningsprocesser mellem de berørte parter, processer der ligger udover den daglige drift. Begge parter søger aktivt at udvikle mere effektive koblinger mellem deres respektive logistik - og transportsystemer. Axelsson & Håkansson (1984) kalder denne rolle for *rationaliseringsrollen*. Overført til dyaden mellem transportør og dagligvarekæde omfatter denne rolle den opgave : at finde effektive koblinger mellem transportvirksomheden og den logistikkæde hvori den indgår og herved øge effektiviteten hos begge parter. Hvis der opstår flaskehalse i koblingen mellem f.eks. lagersystemet og transportsystemet, er det eksempelvis oplagt, i fællesskab at undersøge om grænsefladen burde flyttes. Eller hvorvidt der burde ske et redesign af grænsesnittet, samt den måde, hvorpå parternes systemer synkroniseres. Denne type af aktiviteter berører begge parters systemer og løses derfor bedst i fællesskab. De tre rationaliseringsprojekter, der er fundet i analysen søger at optimere denne grænseflade. Men omfanget af de økonomiske konsekvenser og graden af indgriben i de to parters organisatoriske forhold varierer mellem de tre projekter. I ét af projekterne bliver grænsefladen flyttet. Dette har nødvendiggjort forhandlinger om såvel økonomiske som organisatoriske omfordelinger mellem de to parter. I et andet af projekterne har en dagligvarekæde igangsat en strukturændring, hvilket for transportøren ofte indebærer en ret omkostningskrævende systemtilpasning.

*Udviklingsrollen* er hos Axelsson & Håkansson (1984) defineret udfra indkøbsfunktionens rolle i 'konstruktions- og produktionsspørgsmål'. De projekter der knytter an til udviklingsrollen kan f.eks. være udviklingsprojekter, hvor indkøbsafdelingen køber komponenter fra bestemte leverandører. Indkøbsafdelingen skal i denne forbindelse formidle produktudviklingsopgaver mellem leverandørens og indkøbsafdelingens egen produktudviklingsafdeling. Denne type udviklingsprojekter kan ofte betyde en forøgelse af videnudvekslingen mellem parterne, hvilket over tid kan bevirke tættere relationer, der kan pege frem mod egentlige strategiske alliancer.

De tekniske udviklingsprojekter i forbindelse med samarbejdet mellem transportør og dagligvarekæde er imidlertid ikke rettet mod at nyudvikle produkter. Sigtet i disse udviklingsprojekter er snarere at effektivisere og rationalisere den daglige drift. Set

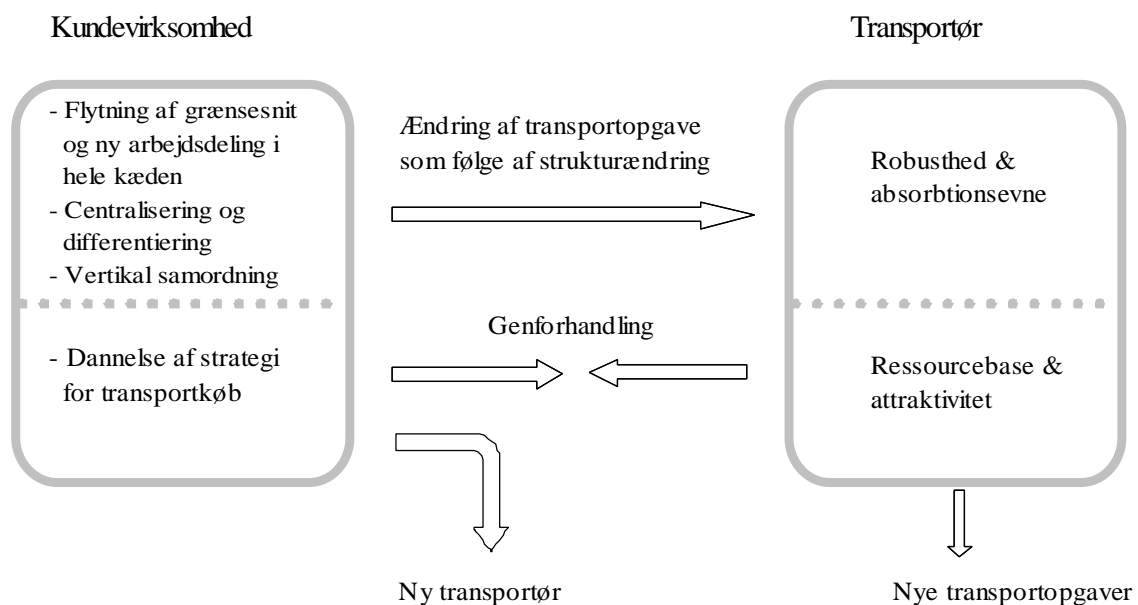
samlet styrker denne effektivisering af den daglige drift stabiliteten i samarbejdet, men ser ikke ud til at medføre grundlæggende forandringer i samarbejdets karakter.

Som diskuteret tidligere er det dagligvarekæderne, der primært sætter betingelserne for de to dyaders udviklingsretning. De har stor indflydelse på om relationerne skal udvikle sig i en strategisk mere forpligtende retning. Hvad dette indebærer for de to dyader og for transportørerne kan imidlertid ikke blotlægges ved et studie afgrænset til *selve* relationen, dvs. til de to dyaders udvekslings - og tilpasningsprocesser (IMP Group 1990). Dagligvarekædernes strukturelle ændringer påvirker direkte og indirekte af transportørernes forretningsgrundlag. Men også transportørernes egen robusthed og ressourcebase har betydning for om transportørerne kan imødekomme dagligvarekædernes strukturændringer.

## 5. Dagligvarekædernes strukturelle udvikling påvirker transportørerne forretningsgrundlag på væsentlige områder

Dagligvarekæderne og deres strukturelle udvikling påvirker på fundamental måde samarbejdets udviklingsretning og hermed transportørernes forretningsgrundlag og handlemuligheder. Centralisering og differentiering af dagligvarekædernes forsynings - og distributionssystemer og ændring af styringsprincipper har normalt en direkte indflydelse på transportørernes virksomhed f.eks. som en omlægning af forskellige kørselsområder for forskellige transportører. I hvilket omfang en given transportør bliver ramt af en omlægning afhænger således af, hvilke produktkategorier (kolonial, ferskvarer, non food, etc. ) og kørselsområder transportøren kører i forvejen.

**Figur 2 : Model for det strukturelle samspil mellem dagligvarekæde og transportør**



I figur 2 er vist en model for det strukturelle samspil mellem dagligvarekæde og transportør. De strukturelle ændringer kan for transportøren betyde, at hele eller dele af

dennes transport portefølje forsvinder. T2 har i flere tilfælde mistet større dele af deres transportopgaver hos L2's dagligvarekæde. I visse tilfælde sker de strukturelle forandringer uden en samtidig justering af dagligvarekædens strategi for transportkøb. I T2's tilfælde er de gennemførte ændringer sket indenfor den eksisterende kontrakt. Men dagligvarekæderne kan naturligvis også vælge at ændre struktur og strategi for transportkøb samtidig. Ét eksempel på en ændring af strategi for transportkøb er L1's ændring af kontraktperioden fra ét til tre år. Dagligvarekæden foretager altså i varierende grad en strategisk filtrering, der har betydning for, hvorledes strukturændringer får gennemslag i forhold til transportørerne. Dagligvarekæderne kan vælge at forstærke eller at reducere effekterne for en given transportør af en bestemt strukturændring.

Den enkelte transportør har forskellig grad af robusthed og forskellig evne til at absorbere dagligvarekædernes strukturændringer. En begrænset robusthed kan være problematisk for transportøren. T2 har været gennem en række strukturelle tilpasninger i den periode T2 har udført kørsel for L2. På grund af omstruktureringer hos L2's dagligvarekæde, er der sket en del ændringer i såvel kørselsområde som de varekategorier, der køres. T2 anfører, at disse strukturændringer i reglen har været langt mere ressourcekrævende end forventet og har trukket meget på virksomhedens likviditet. Strukturændringer må på denne baggrund anses for ressourcekrævende og i visse tilfælde kritiske for en virksomhed, der har T2's karakteristika.

Transportøren må samtidig besidde de nødvendige ressourcer og have den nødvendige attraktivitet, dels for at sikre at den eksisterende kontrakt opretholdes eller forbedres ved genforhandling. Dels for at sikre, at nye opgaver kommer ind.

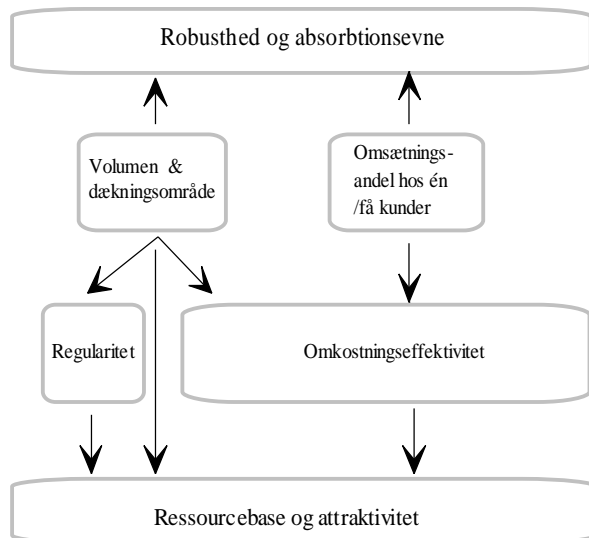
En transportørs robusthed og attraktivitet kan henføres til en række centrale dimensioner i en dennes virksomhed. Disse centrale dimensioner<sup>6</sup> er jf. figur 3: a) transportørens volumen (transporteret godsmængde), b) dækningsområde og leverancemønster, samt c) grad af binding til én eller få kundevirksomheder, der repræsenterer store andele af transportørens omsætning. Disse dimensioner påvirker, både transportørens robusthed (ad afs. A) og dennes attraktivitet (ad afs. B).

---

<sup>6</sup> Dertil kan nævnes yderligere to centrale dimensioner : 1) *Likviditet*. Begge transportører nævner således 'likviditet', som et væsentligt element i sikringen af forretningens stabilitet. Da denne analyse imidlertid ikke har sit videnskabelige fokus på kapitalbevægelser og finansielle transaktioner, er denne dimension udeladt i figuren og i analysen. 2) *Transportørens kommunikationssystemer og logistiske styringssystemer*, har ikke nogen særlig betydning for transportørens robusthed, men primært for transportørens ressourcebase og attraktivitet. Kommunikationssystemer og logistiske styringssystemer giver en styrket koordinering og integration af flowstyringen og bedre integration af informationsudvekslingen. Dette sker, dels som systemer rettet de enkelte parter egne systemer (mandskabsplanlægning, rutelægning, stregkode og scanningsystemer, tracing & tracking, etc.), men også systemer, der bygger bro over grænsefladen mellem de forskellige parter systemer (EDI, Internettet, mobiltelefoner, telefax, kombineret lagerstyring og rutelægning, Quick Response systemer, etc.). Hvis transportøren har investeret i et højt teknologisk stade vil det normalt øge dennes attraktivitet i forbindelse med bud på nye kørselsopgaver. Men det er i denne forbindelse vigtigt, at investeringen sker i så åbne standarder på hard - og softwaresiden som muligt. Investeringen kan dog også betyde mindre attraktivitet og robusthed, såfremt der er investeret i lukkede standarder, der kun kan kobles op på et begrænset antal kundevirksomheder.



**Figur 3 :** Dimensioner i transportørens virksomhed, der påvirker virksomhedens robusthed og attraktivitet



#### A. Robusthed og absorptionsevne

Transportørens robusthed og evne til at absorbere dagligvarekædernes strukturændringer påvirkes af de følgende dimensioner :

##### Volumen, dækningsområde og leverancemønstre

Jo større godsmængder en transportør håndterer, jo mindre vil det , alt andet lige, betyde , hvis en dagligvarekæde reducerer i de godsmængder og indskrænker det dækningsområde transportøren kører i dag. T1 og T2 vil klart rammes forskelligt af ændringer i kørselsområde eller varekategori. T1 er landsdækkende og vil ikke behøve at foretage så store nyinvesteringer og vil lettere kunne indpasse ny kørsel i et mønster sammen med eksisterende kørsel, hvorved eksempelvis returkørsel kan udnyttes. T2 har tidligere haft kørsel af ferskvarer for L2, men man mistede noget af denne kørsel. Samtidig fik T2 dog mere kørsel af kolonialvarer. T2 nævner i denne forbindelse, at man opgav de resterende dele af ferskvarekørslen, fordi man ikke kunne få dækning for de udgifter, man havde fra firmaets adresse til det primære kørselsområde. Denne type problemer vil næppe opstå for T1.

T1's virksomhed omfatter samtidig forskellige leverancemønstre, herunder forskellige forsendelsestyper (f.eks. hellæs, partigods, stykgods og pakker) og forskellig maskestørrelser i transportnetværket (f.eks. transport A > B og grovmasket), hvilket tillige øger denne transportørs robusthed overfor strukturændringer.

##### Grad af binding til én eller få kundevirksomheder, der repræsenterer store omsætningsandele

Hvis en transportør har relativt små godsmængder i et begrænset dækningsområde, giver det altså en begrænset robusthed overfor en given dagligvarekædes strukturændringer. Store dele eller hele transport porteføljen kan på én gang overgå til andre systemer og /

eller transportøren. Hvis kørsel for en given dagligvarekæde samtidig udgør hovedparten af transportørens omsætning, så er transportøren i en forretningsmæssig kritisk situation, hvis kontrakten ikke forlænges. T2 har et begrænset dækningsområde samtidig med at 90 % af deres omsætning hidrører fra L2's dagligvarekæde. T2 har således lignende betingelser for at drive forretning.

Har transportøren som T1 kørselsopgaver for flere kundevirksomheder, der repræsenterer væsentlige omsætningsandele, vil tab af én af de 'store' eksisterende kørselskontrakter givetvis påvirke de(t) følgende års resultat, men ikke være kritisk forretningsmæssigt for transportøren. Endvidere vil det, at have flere omsætningsmæssigt vigtige kundevirksomheder, give en faseforskydning og hermed udjævning af konjunkturbetingede udsving i transportmængder hos den enkelte kunde. Herved opnås større stabilitet for den enkelte transportørs forretning.

## **B. Ressourcebase og attraktivitet**

### **Volumen, dækningsområde og leverancemønster**

En transportørs volumen, dækningsområde og leverancemønster har betydning for karakteren af de nye opgaver, som en transportør kan byde på. Ligeledes betydning for hvor attraktivt denne kan byde ind ved genforhandling af kontrakten. T2 er ikke landsdækkende og har et begrænset transportvolumen, hvilket bl.a. giver begrænsede muligheder for at udnytte returkørsel. Dette kan i næste omgang give problemer med at byde attraktivt på visse nye opgaver. Modsvarende har virksomheder af T1's type en række styrkepositioner på dette område :

- *Stor effekt af kørselskoordinering* Kombinationen af et stort volumen og et stort dækningsområde, giver gode muligheder for en effektiv disponering af kørsel, herunder god udnyttelse af returkørsel og god kapacitetsudnyttelse
- *Bred og dyb erfaringsbase med hensyn til kørselsdisponering* Håndteringen af forskellige kundesegmenter, store transportvolumener, store dækningsområder og forskellige køretøjs - og forsendelsestyper giver transportøren en erfaringsbase, der både rummer kørselsdisponering rettet mod forskellige kundesegmenter, men også mulighed for et tværgående back - up på generelle færdigheder.

Interviewet med T1 indikerer, at der er gode muligheder for løbende optimering af driften, hvilket giver lave omkostninger pr. produceret enhed (f.eks. pr. kørt time). Det store volumen og dækningsområde giver samtidig en stor buffer til imødegåelse af uforudsete driftsforstyrrelser. Dette sikrer en høj regularitet.

Set samlet påvirkes T2 altså særligt kraftigt af de strukturelle ændringer, som dagligvarekæderne med jævne mellemrum gennemfører i deres logistik - og transportsystem. Hvilke modtræk kan give T2 og andre *mellemstore transportører* gennemføre for herved at opnå en større robusthed overfor disse strukturændringer. Én mulighed er at intensivere bestræbelser for at etablere netværkssamarbejder med andre (mellemstore) transportører om udbud eller egentlige selskabsdannelser. T2 kan i et samarbejde med andre transportører opnå et større kørselsvolumen og få bedre muligheder for kørselskoordinering, herunder få bedre mulighed for at bruge det rette køretøj til en given opgave, samt koble enkeltstående køretøjers ruteforløb sammen og

udnytte returkapacitet. Herved kan de fastholde omkostningsstigningerne på et lavt niveau og transportørerne vil have mulighed for at byde attraktivt på andre opgaver, få større volumen, relativt lavere omkostningsstigning, osv. osv. Den gode cirkel er aktiv .

T2 er tidligere indgået i mere forpligtende samarbejder med andre transportører :

- 1) *Erfaringer med at gå i udbud med andre transportører* T2 har budt på transportopgaver sammen med en anden dagligvaretransportør (Kornum 1997). De to transportører havde dannet et fælles juridisk selvstændigt selskab, der stod for det fælles bud på opgaven. Selvom de to transportører principielt er konkurrenter, dækker de forskellige geografiske områder, hvorved de samlet dækker et større område og supplerer hinanden i stedet for at konkurrere. Da det fælles selskab ikke fik transportopgaven, blev selskabet opløst.
- 2) *Erfaringer med samarbejde med andre transportører, der kører for L2 s dagligvarekæde* T2 har i en periode i 80'erne sammen med andre transportører, der kører for L2 s dagligvarekæde været medejer af deres fælles transportselskab. Transportselskabet havde til opgave at forestå intern transport mellem dagligvarekædens centrallagre. Transporten foregik i trailere og efter en fast "køreplan" indenfor snævre tidsvinduer. Sidstnævnte krævede, at samarbejdet fungerede godt, hvilket T2 også mener generelt var tilfældet. Da denne interne transport ophørte, blev selskabet gradvist opløst.

T2 har således generelt positive erfaringer med denne type samarbejder mellem transportører. Og er derfor også principielt positivt indstillet overfor de muligheder, der måtte byde sig fremover. De fordele T2 peger på er, dels et større dækningsområde, dels samarbejde om en række faciliteter f.eks. lagerhoteller, kørselsdisponering, informationsteknologi og administrative rutineopgaver med de stordriftsfordele dette vil indebære. Men T2 peger også på en række barrierer. I mindre forpligtende samarbejder f.eks. via samarbejdsaftaler vil ét af de store problemer være om de enkelte samarbejdspartnere nu også "husker", at fremlægge de større transportudbud de selv modtager for de øvrige transportører eller de i stedet vil sikre opgaverne til deres egen forretning. Ved egentlige selskabsdannelser, hvor selskabet står for betydelige dele af partnernes samlede omsætning, vil spørgsmålet ifølge T2 oftest være, hvem der skal være direktør for selskabet.

## 6. Perspektivering

Set samlet viser analysen, at de to transportører har en meget fast defineret opgave med at transportere dagligvarer mellem bestemte destinationer, bestemte tidskrav og bestemte krav til øvrige services. I begge de analyserede samarbejder har transportøren opnået en grad af sofistikering af udførelsen af transportopgaven, der reducerer omkostningerne og øger regulariteten i opgaveudførelsen. De udviklingsprojekter dagligvarekæder og transportører gennemfører hver for sig og sammen sigter mod en effektivisering af driften. Set under et bliver det derfor vanskeligere for andre transportører at byde attraktivt på dagligvaretransportopgaven , hvorved stabiliteten i de to samarbejder alt andet lige styrkes. Der viser sig altså ikke tegn på større forandringer i de to dyaders karakter ved at undersøge *selve dyaden* dvs. det enkelte samarbejde i sig selv. Udvides

analysens perspektiv til også at omfatte dagligvarekædernes strukturelle udvikling viser det sig, at dagligvarekæderne med jævne mellemrum gennemfører ændringer i deres logistik - og transportsystem, der betyder ændrede kørselsområder og - opgaver og evt. helt bortfald af opgaver. Det viser sig at især den mellemstore transportør, hvor store dele af indtjeningen stammer fra transport for én dagligvarekæde, i særlig grad påvirkes af disse strukturændringer.

Transportører og dagligvarekæder står på denne baggrund overfor en række udfordringer og har en række muligheder for at påvirke modparten og sit eget forretningsgrundlag. I det følgende præsenteres disse udfordringer og handlemuligheder i kort form. Først set fra dagligvarekædernes og dernæst set fra dagligvaretransportørernes synsvinkel.

### **Dagligvarekæderne**

1. *Udjævning af udsving i og bedre styring af vareflow og kørselsbehov* Transportører, såvel som dagligvarekædernes egne lager - og logistikfunktioner udfører alle logistikserviceopgaver for de øvrige enheder indenfor en dagligvarekæde : butikker, butikskædeadministrationer og indkøbsafdelinger. De sidstnævnte tre enheder har bestemte ønsker og krav til leveringsfrekvenser, leveringspræcision, reaktionstid, m.v. Disse krav og ønsker er i næste omgang afledt af (butikkernes fortolkning af) forbrugernes krav om, at bestemte varer f.eks. mælk og rugbrød og kampagne varer ikke må være udsolgt. Der er tale om et meget komplekst miks af varegrupper, ordrecyklusprocedurer, butikstyper og geografisk placering, etc. Et jævner aftræk af dagligvarer og hermed et jævner træk på transportørens kapacitet, samt længere reaktionstid for transportøren, må derfor ske i et samarbejde mellem *alle* de berørte parter. Én faktor der kan motivere dagligvarekæderne til forandring på dette område, er bl.a. at dårlig kapacitetsudnyttelse hidrørende fra disse efterspørgseludsving, normalt medvirker til at øge dagligvarekædernes udgifter til transport. Analysen indikerer, at de undersøgte dagligvarekæder i øget omfang fokuserer på denne problemstilling. Dels ved at overveje øget koordinering og kapacitetsudnyttelse i forbindelse med ind - og udgående transporter fra centrallagrene, dels ved i forøget omfang at 'indtænke' transport dimensionen ved omlægninger i forsynings - og distributionssystemet, f.eks. ved at overveje at styrke integrationen af transportørens kørselsdisponering med dagligvarekædens egne logistikstyringsværktøjer.
2. *Inddrage transportør i øget omfang i dagligvarekædens logistikopgaver og strategiske overvejelser* Analysen viser , at én af de interviewede transportører T1 er interesseret i at udføre lagerhotelfunktioner, herunder også dagligvarekædernes lagerfunktioner. Men én af de undersøgte dagligvarekæder L1 anfører, at styringen af deres logistik - og transportsystem er en kernekompetence, som ikke kan overlades til andre virksomheder. Spørgsmålet om dagligvaretransportørers overtagelse af logistikfunktioner fra dagligvarekæderne er ikke indgået i de gennemførte interview. En nærmere forklaring på dagligvarekædernes holdning til spørgsmålet fordrer derfor yderligere undersøgelse. Indtil de er gennemført henvises til Kornum (1997), hvor en række hypoteser om mulige forklaringer på dette fænomen er fremlagt. Selvom transportørerne ikke overtager logistikfunktioner fra dagligvarekæderne er der dog intet principielt til hinder for, at der i øget omfang sker en gensidig orientering om

parternes respektive overvejelser af strategisk karakter. I dag er den gensidige orientering næsten udelukkende rettet mod emner af taktisk - operativ karakter. Det kan dog nævnes, at L2 - T2 har iværksat en møderække med overskriften : “Partnering”. Møderækken har til formål, at drøfte den fremtidige udvikling af samarbejdet og formentlig også en specificering af kontraktgrundlaget.

3. *Formidle samarbejde mellem dagligvaretransportører* Nedenfor peges der på muligheden for et øget netværkssamarbejde mellem dagligvaretransportører indbyrdes. Dagligvarekæderne behøver ikke nødvendigvis at spille en passiv rolle i denne sammenhæng, men har via deres placering i forsynings - og distributionssystemet gode forudsætninger for at påtage sig en rolle som formidler af et samarbejde mellem udvalgte dagligvaretransportører. Tidligere har dagligvarekæderne i højere grad været ensidigt fokuseret på at opretholde en priskonkurrence mellem de enkelte transportører. Analysen peger dog på, at det er muligt at teste prisniveauet enten via data fra brancheorganisationer, eller via et udbud til transportvirksomheder, der ikke traditionelt har transporteret dagligvarer. Herved er det muligt, både at fremme et samarbejde mellem relevante udsnit af transportørerne og samtidig sikre det rette prisniveau.

## **Transportørerne**

4. *De mellemstore transportører indgå i netværkssamarbejder ?* De mellemstore transportører med betydelige andele af deres omsætning hos dagligvarekæderne påvirkes som tidligere nævnt særligt kraftigt af de strukturelle ændringer, som dagligvarekæderne med jævne mellemrum gennemfører i deres logistik - og transportsystem. I visse situationer så kraftigt, at transportøren kommer i en likviditetsmæssig kritisk situation. Samarbejde med andre (mellemstore) transportører om udbud eller egentlige selskabsdannelser kan øge robustheden overfor disse strukturelle ændringer. Analysen viser, at der er relativt gode erfaringer med denne type samarbejder, men der er dog også en del barrierer, der skal overvindes bl.a. en del rutiner knyttet til enkeltmands - / familieejet af vognmandsforretningen. Erfaringer fra andre sektorer vedrørende netværksdannelser mellem små - og mellemstore virksomheder bør tages op specielt i forhold til denne type mellemstore vognmænd med et strategisk behov for at samarbejde med andre transportører for at øge robustheden.
5. *De store transportører har selv langt større robusthed og har indbygget en buffer og en fleksibilitet, der kan imødegå de strukturændringer, som dagligvarekæderne gennemfører.* De har også en høj attraktivitet og kan udbyde en række logistikservices f.eks. lagerhotelfaciliteter. På ét punkt ser fremtiden dog også ud til at give selv de store dagligvare transportører en del udfordringer, nemlig hjemmелеvering af dagligvarer direkte til husstanden. Det er således realistisk at forestille sig, at der gennemføres hjemmелеveringssystemer i Danmark indenfor en overskuelig tidshorisont (Kornum 1997). På dette felt må dagligvare transportørerne formentlig påregne direkte konkurrence fra (inter - )nationalt dækkende pakke-distributører. De håndterer forsendelsesstørrelser og har udbygget et finmasket distributionsnet, der

passer bedre end dagligvaretransportørers systemer, når der er tale om levering til den enkelte husstand.

## Litteraturliste

**Axelsson, Björn og Håkansson, Håkan (1984)**, *Inköp för konkurrenskraft* . Malmö : Liber Hermods AB

**Drewes Nielsen og Sornn - Friese (red.) (1997)**, *Transportens relationer i en region i Danmark* . Transportrådets rapportserie. August 1997.

**Erhvervsfremme Styrelsen (1993)** , *Transport /Kommunikation - en erhvervsøkonomisk analyse* . Ressourceområdeanalyse nr. 7. København : Erhvervsfremme Styrelsen.

**Helper, A. (1990 )**, *An exit - Voice Analysis of Supplier Relations* Working Paper, Boston University.

**IMP Group (1990)**, *An interaction Approach* i Ford, David (ed.) *Understanding Business Markets: Interaction, relationships and networks*, Academic Press.

**Korum, Niels (1996a)**, *Power bases and interdependencies in the supply chain - retailers as potential chain co-ordinators ?* Institute for Logistics and Transport, Proteus Programme. Paper for the NOFOMA conference, Copenhagen June.

**Korum, Niels (1996b)**, *Forsyning og distribution af dagligvarer i Danmark - FDB og Dansk Supermarked som virksomhedseksempler*. Paper til Trafikdage i Aalborg 19. - 20. August.

**Korum, Niels (1997)**, *Forsyning og distribution af dagligvarer i et kædeperspektiv - analyse af relationen mellem dagligvarekæde og transportør* i Working Paper Serie (Proteus) nr. 8, Institut for Logistik og Transport, 1997.

**Ouchi, W.G. (1980)**, *Markets, bureaucracies and clans*, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, pp. 129 - 41.

**Porter, Michael (1980)**, *Competitive strategy*. New York : Free Press

**Ricardson, G.B. (1972)**, *The organisation Of Industry*. The Economic Journal. Vol. 82, no.2, pp. 883 - 896.

**Skjøtt-Larsen, Tage (1995)**, *Trediepartslogistik - i teori og praksis*. . Paper præsenteret på NOFOMA konferencen, Oslo juni 1995.

**Williamson, Oliver E. (1985)**: *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : Free Press.

**Williamson, Oliver E. (1979):** *Transaction - Cost Economics The Governance of Contractual Relations*. The Journal of Law and Economics, pp. 233-261